



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA
EMPRESA CONSENTE SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES LTDA

TÂNIA MARIA MACHADO
RA Nº 995105/5

PROFA. ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

Brasília/DF, novembro de 2006

TÂNIA MARIA MACHADO

**ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA
EMPRESA CONSENTE SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES LTDA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília/DF, novembro de 2006

TÂNIA MARIA MACHADO

**ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA
EMPRESA CONSENTE SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES LTDA**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para conclusão do
curso de Administração do
UnICEUB – Centro Universitário de
Brasília.**

**Profa. Orientadora: Rose Mary
Gonçalves**

Banca Examinadora:

**Profa. Rose Mary Gonçalves
Orientadora**

**Profa. Mariângela Abrão
Examinadora**

**Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador**

“Não importa o que fazem com você, o que importa é o que você faz do que fazem com você”.

Marck Twain

À minha mãe, Maria Odete, incansável incentivadora de coragem e perseverança. Ao GG, meu marido, e meu pai “in memórias” que tenho certeza se estivessem conosco estariam orgulhosos deste trabalho.

Agradecimentos,

Ao Administrador da empresa, Andrei José Braga Mendes, e ao coordenador da CONSENTE, Geraldo Sávio Guimarães Freire, "in memória", pela atenção e colaboração para realização deste trabalho enquanto estava conosco.

À minha irmã, Janete, que muitas vezes contei com sua colaboração para este trabalho.

Aos professores do curso de Administração do Uniceub, que souberam passar um ensinamento proveitoso para elaboração deste trabalho e para que eu possa dar um passo maior no mercado profissional. À Rose minha orientadora, que mostrou que sou capaz.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Funções Administrativas.....	17
FIGURA 2: Nove Elementos da Administração	18
FIGURA 3: Tipos de Processos	25
FIGURA 4: Parâmetros dos Sistemas	27
FIGURA 5: Processo de Comunicação	32
FIGURA 6: Fluxograma da Empresa CONSENTE	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Propostas emitidas em 2004.....	38
GRÁFICO 2: Pedidos emitidos em 2004.....	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO: 1 Processos e Subprocessos	37
--	----

RESUMO

A organização administrativa de uma empresa é papel principal para sua sobrevivência e, é através dos processos administrativos que uma empresa pode-se organizar, buscando a adaptação contínua com o compromisso de agregar valor a empresa, desenvolvendo processos que possibilitem um suporte com credibilidade para a tomada de decisão nas diversas áreas de atuação, interna e externa. O problema, como é o processo administrativo da empresa Consenge é o foco deste trabalho cujo objetivo geral é analisar os processos administrativos da empresa. O presente trabalho mostra a importância de gerir os processos, uma vez que eles são base para situações adversas, portanto com o controle consegue-se combater as condições variáveis do mercado. A empresa CONSENGE Serviços e Representações Ltda vem atuando no mercado de trabalho de Brasília desde 2000. Após esse período o conjunto de clientela aumentou e a exigência deles também. Para melhor atender seus clientes, com qualidade e satisfação, é primordial para o bom funcionamento e o equilíbrio da empresa renovar passo a passo os processos buscando modificações e aperfeiçoamento com diversas técnicas embasada no referencial teórico. A metodologia aplicada para realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, visando a análise da teoria existente de materiais publicados a respeito do tema. Usando o método de abordagem dedutivo, os métodos de procedimentos comparativos e as técnicas de pesquisas utilizadas para se coletar informações necessárias ao estudo, foram a observação do tipo assistemática e entrevista, que foi possível coletar dados para confrontar a teoria com a realidade e verificar de fato, como os processos administrativos são geridos na empresa. Através das referências bibliográficas, composta de autores como Fayol, Loen, Chiavenato, Schermerhorn, Hammer e Champy entre outros, foi possível demonstrar os conceitos sobre organização e técnicas para melhorar a organização administrativa. Após a apresentação da teoria existente, segue-se a apresentação dos dados coletados através de entrevistas realizadas com o diretor a época. A seguir a monografia, apresenta-se a proposta de melhoria para a empresa que sugere a realização de ampliar o nicho de negócios de produtos e serviços criando uma vantagem competitiva sustentável, através do constante aprimoramento do processo de identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto aos produtos e serviços requeridos, e da utilização eficiente dos recursos existentes de modo a agregar o máximo de valor ao resultado final.

SUMÁRIO

1	Introdução	12
2	Metodologia.....	14
3	Embasamento Teórico	16
3.1	Administração Geral	16
3.2	Funções Administrativas	17
3.3	Reengenharia de processos	23
3.4	Abordagem sistêmica	26
3.5	O redesenho dos processos	28
3.6	Comunicação organizacional	31
3.7	O processo de comunicação	32
4	Apresentação e Discussão dos Resultados	34
5	Considerações Finais.....	45
	Referências.....	47

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a organização administrativa da empresa CONSENTE Serviços e Representações Ltda, empresa que tem como finalidade precípua a representação em vendas e consultoria, no campo de climatização, compreendendo equipamentos e sistemas de ar condicionado, umidificadores de ar, exaustores, ventiladores e outros correlatos.

A escolha do tema provém do potencial de crescimento da empresa. Diante desse fato é ponto crucial pensar em organização como meio de sobrevivência. A rápida mudança do mercado vem exigindo das empresas imediatas e precisas estratégias de melhorias ou adequações aos processos internos e externos à empresa. Para tanto o problema é: como é o processo administrativo da empresa? A CONSENTE precisa ter em mente que o mercado exige constante atualização dos princípios de administração, incluindo a própria organização da empresa.

Com isso surgiu o principal objetivo deste trabalho que é analisar o processo administrativo da empresa e os objetivos específicos que são: descrever os processos desenvolvidos; identificar todas as prováveis falhas que possam ocorrer nos processos e acompanhar todos os processos desenvolvidos dentro da empresa.

Este trabalho justifica-se por permitir que a empresa alicerce seus processos ganhando eficiência; há uma conexão direta entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Outra justificativa é a justificativa social, ou seja, com o desenvolvimento de uma nova estrutura, surge a concepção de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e da empresa, pois segundo novos estudos os administradores devem estabelecer e desenvolver um tipo de empresa cujas características se ajustem à natureza do trabalho a ser realizado. Para uma empresa como a CONSENTE que, apesar do tempo relativamente pequeno de existência, ela mostra um potencial de crescimento muito grande em função da natureza dos trabalhos que desenvolve.

Este trabalho está estruturado em cinco partes principais, respectivamente, introdução, metodologia, logo após embasamento teórico, apresentação e discussão dos resultados. A introdução apresenta o tema escolhido, bem como o problema e o objetivo geral, específicos, também suas justificativas.

O embasamento teórico mostra o conteúdo sobre o tema escolhido, um breve relato sobre os aspectos da melhoria contínua em busca da organização da área administrativa da empresa CONSENGE.

O estudo de caso apresenta ainda propostas de melhorias para a empresa com intuito de aprimorar o processo administrativo da empresa CONSENGE e Serviços de representações Ltda.

2 METODOLOGIA

Metodologia Aplicada

A metodologia utilizada para a realização do trabalho, de forma a alcançar os objetivos propostos, foi a pesquisa bibliográfica, ou seja, um conjunto existente de materiais publicados a respeito do tema abordado, adotando como instrumento de informação, dentre outros, livros e periódicos, bem como da documentação da empresa.

A pesquisa bibliográfica constitui na observação de obras que determinam e descreve as teorias sobre organização da área administrativa visando a comparação direta com os processos da empresa Consenge.

Método de abordagem

O método de abordagem na pesquisa da organização da área administrativa da empresa Consenge foi o dedutivo, o qual favorece os vários fatores relacionados com a pesquisa.

De acordo Viegas (1999, p.23), “raciocínio dedutivo é aquele que procede do geral para o particular do princípio para a consequência”.

Métodos de procedimentos

O método de procedimento utilizado nesta monografia foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, onde, a partir do referencial teórico e a análise dos dados, efetua-se o mapeamento básico dos processos organizacionais da empresa Consenge e faz-se a identificação dos problemas encontrados e baseados nesses mapeamentos para propor soluções de melhoria.

Técnicas de pesquisa

Lakatos (2003, p.174) define técnica da seguinte maneira: “conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para

usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

As técnicas de pesquisa utilizadas para se coletar informações necessárias ao estudo foram a observação do tipo assistemática e entrevista. A observação permitiu demonstrar a realidade de maneira correta, ou seja, como ela aconteceu de fato, evitando assim, a curiosidade e outros dados que não estivessem de acordo com os fatos verdadeiros. No caso, ela foi do tipo assistemática participante.

Observação pessoal

Segundo Octavian (2003, p.26)

A observação é um instrumento para colher dados, que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato e sistematicamente planejada e registrada, podendo ser: assistemática e sistemática.

Entrevista

Segundo Alvarenga e Rosa (1999, p.95)

A entrevista não é uma simples conversa. É sim uma conversa orientada para um objetivo definido recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos, como de casos ou opiniões.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Administração Geral

Na visão da boa administração, todo empresário saberá tornar a empresa eficiente, se ele pensar em primeiro lugar, na organização da área administrativa do seu negócio sem deixar escapar o método de controle.

A melhoria e a reestruturação de todos os processos de gerenciamento para a empresa, com o método de controle podem garantir sua sobrevivência se seus administradores exercerem efetivamente as funções da administração, que são planejamento, organização, direção e controle formando o processo administrativo.

À medida que se repete o ciclo do processo administrativo, pode-se fazer correções e ajustes por meio da retroação, definindo o que deve ser corrigido e implementado no ciclo seguinte.

Toda empresa sempre deseja alcançar seus objetivos com eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, ou seja, constitui referência da maior importância para o administrador, por fornecer-lhe indicações acerca das consequências de suas decisões, sobre o desempenho de sua dependência e da própria organização.

Fayol (1997, p. 54), diz que a

Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, (família, negócios, governo), que sempre exigem um grau de planejamento, organização, direção e controle. Sendo que, na empresa, esta atuação aparece em seis atividades ou funções distintas: Administrativa, técnica, comercial, financeira, segurança e contabilidade.

Loen (1973, p. 26), aponta a “administração como planejamento, direção e controle das atividades de subordinados para alcançar ou superar objetivos”. Ele ocorre em qualquer nível de responsabilidade de uma organização. Pela definição de Loen, a administração consiste em três atividades principais: planejar, dirigir, controlar.

Administração, ou relacionamento gerencial, segundo Pontes, [Texto sobre planejamento]. Texto distribuído em sala de aula. Curso Administração, turma A Matutino. (1º Sem.2001).” é a função que orienta ou influência as pessoas a

tomarem decisões e a exercerem atividades em benefício do sistema empresa como uma totalidade”. Na prática, o gestor precisa exercer sua liderança em algumas ocasiões, seu poder de voto em outras, sua habilidade conversacional sempre e a sua criatividade em outras. Cada situação é uma situação que não se repetirá. Cada tempo é um tempo, cada pessoa é única naquele momento. Embora esteja subordinado a uma metodologia de trabalho, nada impede a novidade. Percebê-la primeiro pode ser a diferença entre sucesso e fracasso.

3.2 Funções Administrativas

Para realizar as atividades dentro de uma organização é preciso seguir as funções que formam o processo administrativo, que se torna cíclico, dinâmico e interativo a cada tarefa realizada. Pontes, [Texto – 2001]

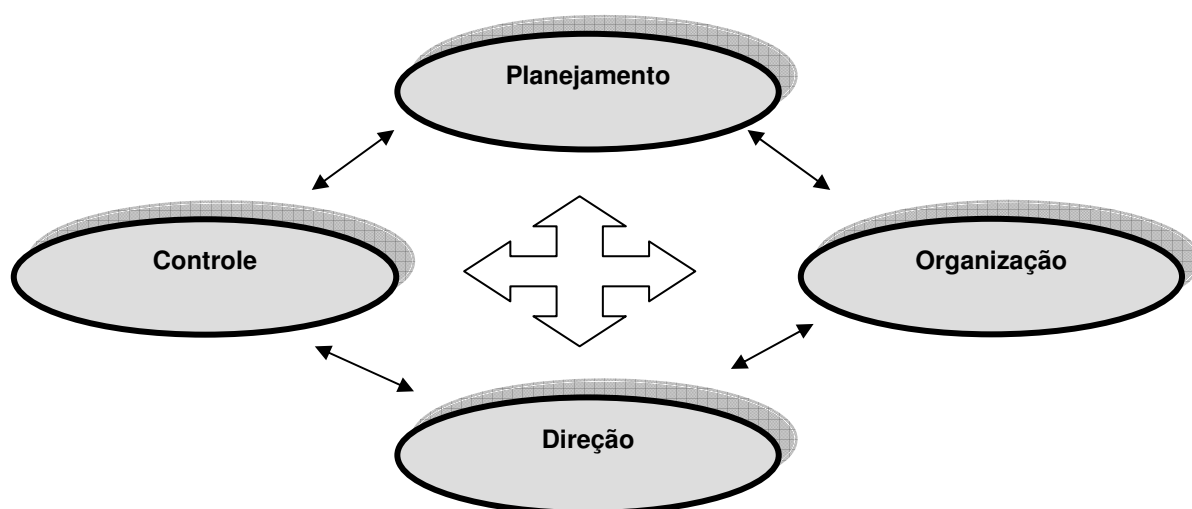


Figura 1. Funções Administrativas
Fonte: Pontes, [Texto – 2001]

I - Planejamento

Segundo Pontes, [Texto sobre planejamento]. Texto distribuído em sala de aula. Curso: Administração (1ºSem.2001),

As empresas não trabalham com a improvisação. O planejamento é a base para as outras funções, determina antecipadamente os objetivos e detalha os planos necessários para atingí-los da melhor

maneira possível. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

O ponto de partida do planejamento é o estabelecimento dos objetivos. Nesse caso, analisar os processos buscando aperfeiçoamento contínuo detectando as correções necessárias nas áreas deficientes e propondo novos processos de trabalho a fim de satisfazer todas as necessidades e exigências dos clientes.

Chiavenato (1998, p. 226), destaca que o

Planejamento possui grande importância para a organização, pois mesmo tratando-se de pequenas empresas ele é fundamental para definir as formas de trabalho a serem desenvolvidas e os caminhos adequados a serem seguidos pela empresa.

Quanto menor e mais especializada a empresa, maior deve ser a descentralização de tarefas, não importando seu ramo de atuação, pois independente de poucos funcionários ela pode comportar uma administração apropriada e alcançar seus objetivos propostos.

Para Loen (1973, p. 26), talvez seja útil considerar o planejamento como o desenvolvimento do seu plano, a direção como o implemento do seu plano, e o controle como cuidar para que seu plano seja executado.

Na realidade não adianta pensar em planejamento se os administradores não colocarem em prática a direção dos objetivos da empresa, estabelecendo um plano de ação para alcança-los e atento para controlar os resultados.

Ainda segundo Loen (1973, p. 26), o administrador deve planejar ou desenvolver. O planejamento pode ser dividido em nove elementos:

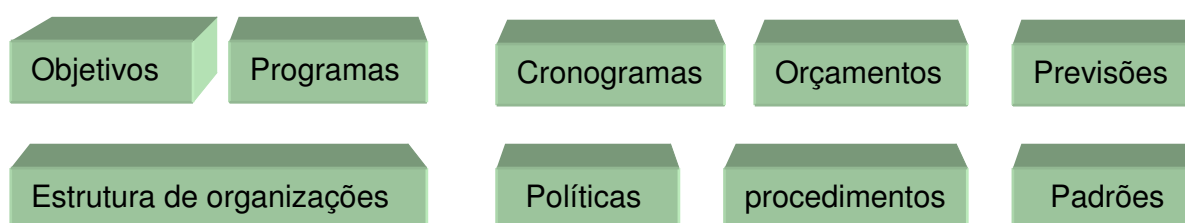


Figura 2 – Nove elementos da administração
Fonte: Loen (1973, p. 26)

Segundo Kwasnicka (1995, P. 168), a função planejar é definida como:

Análise das informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados.

Através do planejamento, a empresa analisa todo o ambiente a ser trabalhado, desde os fatores mais simples, operacionais, até os fatores relevantes, fatores determinantes para o sucesso ou fracasso da organização. Uns dos fatores são os caminhos que devem ser percorridos para que a empresa obtenha vantagem competitiva, qualidade e realização de seus produtos/serviços apresentados, sempre com inovações, diferenciação de custos, habilidades internas e externas da empresa conquistando o crescimento e desenvolvimento da organização, aproveitando oportunidades e até mesmo as ameaças.

Para Bateman e Snell (1998, p. 28),

Como o planejamento é o início de todo o processo administrativo, precisa ser definido em todas as áreas da organização obtendo-se, com isso, o planejamento em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Planejamento Estratégico pode ser uma atividade circunstancial, mas estratégia de empresa é instrumento essencial que valida e possibilita sucessivos planejamentos estratégicos.

Para Bateman e Snell (1998, p. 28) “Planejamento estratégico é um processo organizacional que aprova projetos, toma decisões e avalia resultados”.

É o mais amplo e abrangente. É projetado em longo prazo, abrange todos os recursos e áreas de atividade, preocupa-se em atingir objetivos organizacionais, é definido no nível institucional e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Chiavenato (1998, p. 226), afirma que “o planejamento estratégico procura responder às questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz”. O referido autor também apresenta cinco características fundamentais para esse planejamento:

1) Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. A organização trabalha com a incerteza e não com dados concretos. Julgamentos devem ser previamente realizados antes de se tomar qualquer tipo de decisão. 2) Está orientado para o futuro. Com o julgamento previamente realizado, a empresa tem uma idéia das barreiras que virá a enfrentar, mas todas as suas conquistas são visualizadas em longo prazo. 3) É compreensivo. Sinergia, objeto de estudo e análise de toda empresa para que o trabalho seja realizado de forma adequada. Responsabilidade do planejamento estratégico é a manutenção da organização como um todo. 4) É um processo de organização consensual. Visualização das necessidades de todos os participantes da organização para que sejam atendidas; cada participante possui uma visão específica e interesses pessoais. 5) É uma forma de aprendizagem organizacional. Estudo do ambiente para proporcionar uma melhor adaptação da organização no mercado.

Chiavenato (1998, p. 226), "afirma também que o planejamento tático é o processo que envolve uma única unidade organizacional," ou seja, feito em nível departamental. Ele é:

1) projetado para médio prazo; 2) abrange recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais; 3) é definido no nível intermediário; 4) é aplicado em determinadas áreas da empresa; 5) produção - recursos necessários na organização para realização de atividades e tarefas; 6) finanças - recursos e despesas necessárias para a organização suportar suas operações; 7) *marketing* - venda de produtos e serviços no mercado com obtenção de lucro previsto; e 8) recursos humanos - recrutamento, seleção e treinamento de pessoal para realização de atividades e tarefas adequadamente.

O Chiavenato (1998, p. 226), Planejamento Operacional é feito para cada tarefa ou atividade e é:

1) é projetado para curto prazo; 2) envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas; e 3) é definido no nível operacional.

II - Organização

A organização determina a estrutura da empresa e como as atividades serão divididas, organizadas e coordenadas, independente do nível de atuação. Para que

o planejamento seja colocado em ação e as atividades e tarefas sejam realizadas, uma estrutura precisa estar bem definida.

Kwasnicka (1995, p. 185), a par da definição de estrutura, define o processo como:

Conjunto das funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas constantemente. Essas duas funções planejamento e organização são inter-relacionadas, definem empresa, apresentam sua forma de funcionamento.

Para conseguir um bom resultado de organização é imprescindível acompanhar no dia a dia, alocando todos os recursos disponíveis para alcançar uma melhora satisfatória.

Para Drucker (1984, p. 611), “organizar é desmembrar os recursos organizacionais para atingir objetivos estratégicos”. É necessário fazer um estudo da função, organização por meio de análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham interligar-las de forma sistêmica.

Oliveira (1996, p. 75)

Define os aspectos encontrados em uma estrutura organizacional estabelecida adequadamente como identificação das tarefas necessárias, organização das funções e responsabilidades, informações, recursos e feedback aos empregados, medidas de desempenho compatíveis com objetivos e condições motivadoras.

Qualquer empresa possui dois tipos de estrutura organizacional: estrutura formal - conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das diversas unidades organizacionais dentro da empresa.

Estrutura informal - conjunto de relações pessoais e sociais que proporcionam um bom ambiente de trabalho e conseqüente melhora no desenvolvimento de atividades e tarefas. Esse tipo de estrutura é considerado “invisível” dentro da organização.

III – Direção

Direção é interpretar planos do planejamento e dar instruções de como organiza-los em direção aos objetivos a serem concluídos, tendo uma considerável comunicação e liderança perante seus subordinados.

Para Kwasnicka (1995, p. 200), "Sintomas como perda de controle, excesso de conflitos, falha de competência, responsabilidades negligenciadas e perda de autoridade, mostram que há problemas de coordenação, dentro da empresa".

Essa função engloba atividades como tomada de decisão, a comunicação com subordinados, superiores. Para Loen (1973, p. 26), a direção pode ser dividida em sete elementos: formação de quadro de pessoal, treinamento, supervisão, delegação, motivação, aconselhamento e coordenação.

Chiavenato (1998, p. 279) afirma que Direção é a

Função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio da comunicação e da habilidade de liderança e motivação.

Faria (1997, p. 05) explica que, "a direção é essencial no processo administrativo, sendo a combinação dos procedimentos formais relacionados às relações interpessoais entre indivíduos".

IV – Controle

Essa função está intimamente associada com o planejamento, define objetivos a se alcançar, ao controle cabem as atividades de estabelecer os padrões de desempenhos.

Schermerhorn (1997, p. 336) apresenta o controle como "uma função gerencial, sendo o processo de monitorar o desempenho e tomar providências para assegurar os resultados desejados". Ele complementa as outras três funções apresentadas neste estudo, assegurando que os objetivos pessoais de cada funcionário sejam compatíveis com os planos definidos para a organização.

Para o referido autor, quatro são os passos no processo de controle:

1) estabelecimento de objetivos de desempenho; 2) verificação do desempenho real dentro da organização; 3) comparação de resultados com objetivos; e 4) implantação de ações necessárias para corrigir falhas ou explorar novas oportunidades.

As estratégias de controle gerencial aplicada na organização podem ser realizadas antes que as atividades sejam iniciadas, juntamente com as atividades em andamento ou ainda, podem ser realizadas na aplicação de correções durante a realização de atividades e *feedback*, avaliação dos resultados finais após a realização das tarefas.

Três autores definem controle; mas para Fayol (1997, p. 58)

O Controle consiste em verificar se tudo ocorreu de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios estabelecidos; o controle tem por objetivo assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa corrigi-los e evitar sua repetição.

Para Faria (1997, p. 06) controle é “um instrumento para assegurar a consecução do objetivo e, em consequência, podermos tomar medidas corretivas quando necessário”.

Para Loen (1973, p. 26), o controle tem três elementos: medição, avaliação e correção.

Além disso, um administrador deve ser hábil em decidir, comunicar e melhorar. Uma das formas de se melhorar é buscar a reengenharia de processos, otimizando cada passo do processo organizacional dentro da empresa, nunca esquecendo do controle.

3.3 Reengenharia de Processos

Processos empresariais bem projetados e administrados são diferenciais da empresa, fazendo com que as suas operações sejam enxutas e eficazes, reduzindo-

se os desperdícios e apresentando resultados superiores à de seus concorrentes. Permitem também que se possa adaptar rápida e continuamente às mudanças.

No cenário de grandes empresas sobressaem aquelas que preocupam com os processos como um diferencial competitivo, muitas empresas têm se dedicado firmemente em seu desenvolvimento. Pode-se constatar em boa parte das empresas, brasileiras de médio porte que os processos gerenciais são subjetivos, não baseados em dados consolidados, fazendo com que as decisões tomadas sejam equivocadas ou muito tardias.

Segundo Hammer e Champy (1995, p. 78)

Era Industrial terminou. Na nova Era, as organizações passam a funcionar com base em processos. Neste tipo de organização, um trabalhador deixa de ser mais uma peça isolada com funcionamento automático, para passar a ser um profissional, com um trabalho autogerido, avaliado por resultados efetivos e com uma perspectiva global do processo onde está inserido.

Toda empresa deveria saber utilizar os recursos disponíveis para implementar seus processos buscando a melhoria contínua para cada atividade.

Para Cruz (1998, p. 84), “o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

Para conseguir aperfeiçoamento das atividades é necessário aprimorar cada passo dentro da empresa otimizando seus recursos obedecendo as ordens das funções gerenciais.

Segundo Juran (1993, p. 101), “um processo é uma série sistemática de ações direcionadas à realização de uma meta.”

Outros conceitos de processo Juran (1993, p. 101) o definem como: “uma seqüência sistemática de ações usadas para produzir algo ou atingir um objetivo”. Uma série contínua de mudanças, funções ou operações; movimento, progressão; uma seqüência lógica de ações com um objetivo final comum; um grupo de atividades relacionadas (sub-processos) que desempenham funções chave do processo de negócio; um conjunto de fases que convertem uma entrada (vinda de um fornecedor) em uma saída (enviada para um cliente).

Tipos de Processos:

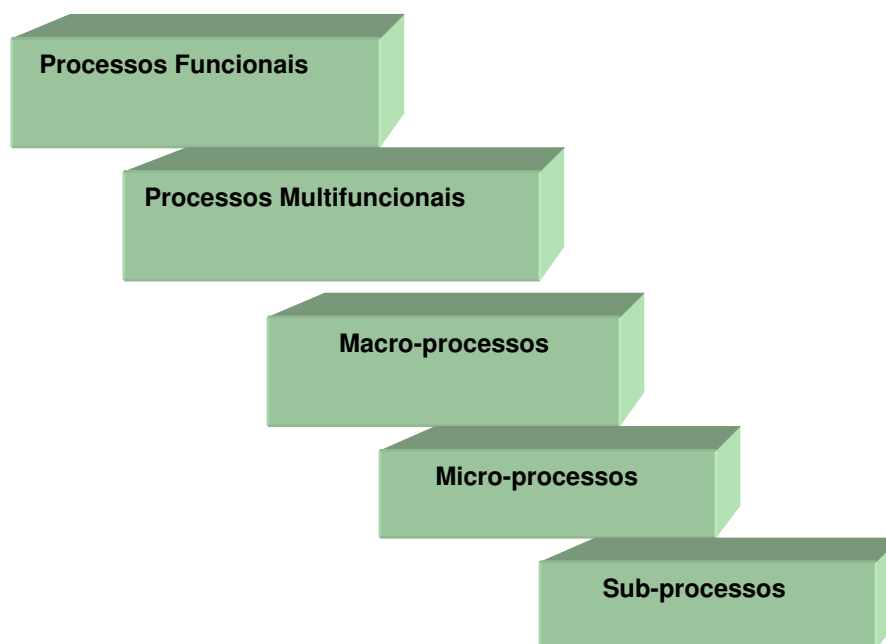


Figura 3. Tipos de processos
Fonte: Juran (1993, p. 102):

Processos funcionais: são amplas atividades funcionais executadas dentro de grandes funções. Uma função é um conjunto de recursos que guardam similaridades entre si. Cada função tem seus objetivos dentro da organização.

Processos multifuncionais: são atividades que atravessam mais de uma função na organização. Processos multifuncionais são particularmente críticos para a qualidade, produtividade, ciclo de vida e custo de qualquer negócio.

Macro-processos: são amplos sistemas multifuncionais através dos quais são conduzidos os principais negócios da empresa.

Micro-processos são operações departamentais (sub-processos ou procedimentos) que compõem os macro-processos. “Core Processo” é o conjunto de processos de negócio da organização consolidados em um modelo único (visão de alto nível).

Sub-processo é um conjunto de atividades sequenciadas logicamente que representam funções de negócio desenvolvidas por departamentos ou áreas específicas. Atividades são uma ou mais transações e/ou passos manuais realizados por um indivíduo.

Juran (1993, p. 102), diz que

O processo pode ser representado de maneira gráfica por um fluxo ou mapa de processos, onde cada símbolo tem um significado, possibilitando criar fluxos de processos com o nível de detalhe e sofisticação que for conveniente.

O mapa de processos é uma ferramenta que mostra a seqüência de eventos que convertem uma entrada específica em uma saída desejada. É aplicado para tornar as fases de um processo visíveis, para subsequente análise e aperfeiçoamento. Como parte da análise, o mapa pode ter anotações de dados sobre tempo de execução, custo, consumo de insumos e desempenho.

Já as organizações orientadas aos processos expõem as ligações entre as funções e possibilitam a quem exerce uma função ter a noção mais geral de funcionamento da organização, entendendo quais e como são as atividades antes e depois da realizada por ele. Nessas organizações, o foco central passa a ser o cliente, isto é, procura-se agregar maior valor nas atividades no que diz respeito a aumentar a satisfação do cliente.

Assim, uma empresa ao levantar e modelar seus processos evidencia os seus problemas, facilita uma reestruturação organizacional e a concepção e implantação de uma arquitetura integrada de sistemas. Desse modo, uma organização que conhece os seus processos tem maior potencial de resultados na integração entre suas áreas.

3.4 Abordagem Sistêmica

Saussure (*apud* Morin 1991, p. 99), define um sistema como “uma totalidade organizada, feita de elementos solidários que só podem definir-se uns em relação aos outros em função do lugar que ocupam nesta totalidade”.

É necessário aderir a abordagem sistêmica para conseguir um bom planejamento, visando gerenciar seus processos de melhoria contínua. Após ter analisado o processo atual, seus pontos positivos, seus pontos negativos, ameaças e oportunidades, o analista pode começar a desenvolver uma das seguintes soluções: simplificar, racionalizar processos que venham a trazer mais velocidades nos passos de todos os outros processos dentro da empresa, em conseqüência a agilidade e atendimento ao cliente ganha espaço positivo.

Cruz (1998, p. 31) informa que

A introdução da abordagem muda fundamentalmente a maneira de encarar os acontecimentos nas organizações. Já quanto à natureza os sistemas são ditos fechados ou abertos. Aqui, “sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente externo (...), não estão sujeitos a influências ambientais (...) e apresentam um comportamento totalmente determinístico e programado.

Chiavenato (1998, p.755), admite que “podem ser considerados fechados os sistemas que têm pouca (ou nenhuma) interação com o meio ambiente”.

Organização no sentido de inovação moderna de uma empresa passa pela noção de sistema aberto, onde as partes são tomadas como subsistemas interdependentes e interligados realizando trocas com o ambiente que a contém. A teoria de sistemas permite analisar as relações entre os elementos componentes e o todo.

Oliveira (1996, p. 31): “destacando-se o processo e as probabilidades de transição, especificadas em função dos seus arranjos estruturais e de sua dinâmica”.

O sistema caracteriza-se por determinados parâmetros. Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema específico ou de um componente do sistema.

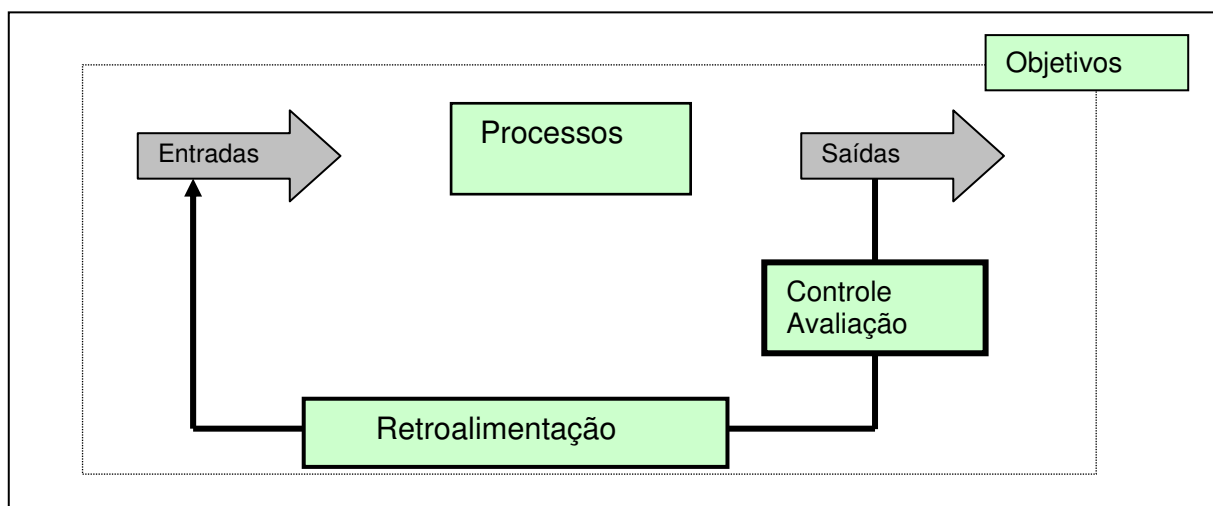


Figura 4: Parâmetros dos sistemas
Fonte: Oliveira (1996, p. 32)

Oliveira (1996, p. 31), estudando sistemas, organização e métodos numa abordagem gerencial conceituou, sistema como: “Um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetivam determinada função”.

Definições dos parâmetros dos sistemas para Oliveira (1996, p. 31) são:

1) **entrada ou insumo ou impulso:** (*input*) é a força de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou energia para a operação do sistema. 2) **saída ou produto ou resultado:** (*output*) é a finalidade para a qual se reuniram elementos e relações do sistema. 3) **processamento ou processador ou transformador:** (*throughput*) é o fenômeno que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas. 4) **retroação, retroalimentação ou retroinformação:** (*feedback*) é a função de sistema que visa comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. A retroação tem por objetivo o controle. 5) **ambiente:** é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas novamente ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos - sistema e ambiente - uma constante interação.

3.5 O Redesenho de Processos

Na década de noventa, a reengenharia de processos passou a estar muito em alta, sendo largamente promovida por gurus como Hammer e Champy (1995, p. 45). Os esforços da reengenharia colocaram as empresas no encalce de promessas de melhorias dramáticas em termos de qualidade, serviço, produtividade e lucro.

As empresas continuaram a investir de forma significativa; algumas alcançaram as melhorias que lhes tinham sido prometidas, mas muitas outras não o conseguiram. O efeito mais significativo da chamada revolução da reengenharia foi a atenção dada aos processos de negócio, com um conseqüente aumento do conhecimento sobre os mesmos.

Mesmo assim, durante esse período, foi dada relativamente pouca atenção ao que poderia ser encarado, segundo Hammer e Champy (1995, p. 45), como a base principal: “a melhoria ou otimização dos processos está dependente não apenas da forma como um processo é desenhado, mas, sobretudo, da forma como é gerido”.

Para Hammer e Champy (1995, p. 53)

Conseqüentemente, a maioria das empresas dos nossos dias perceberam que, para se manterem competitivas, assegurar a sua sobrevivência e se desenvolverem na economia global, teriam de mapear e gerir os seus processos de negócio, de forma contínua e incremental viabilizando dessa forma uma melhoria continuada.

O redesenho de processos, procura definir a empresa como um organismo voltado para o atendimento, da sua missão e objetivos fundamentais através da execução de seus processos de trabalho.

Rever ou aperfeiçoar processos implica em um replanejamento completo de todos seus componentes, atividades, e interfaces, inclusive no que diz respeito ao emprego da tecnologia adequada e avaliação dos recursos organizacionais disponíveis.

O processo redesenhado parte de um processo já existente na empresa, mas que apresenta alguma deficiência e, portanto, pode ser melhorado. Melhorar no sentido de desenvolver métodos administrativos mais eficientes e, econômico.

Um administrador em muitos casos executa mudanças na área administrativa existente para satisfazer as necessidades tais como a de crescimento.

Para Cruz (1998, p.78)

Mudanças nas empresas atuais atende pelo nome de melhoria, redesenho de processos, reorganização, reengenharia e reestrutura de processos. Para analisar os processos da empresa precisa-se contar com três tipos de papéis de analistas: analista de processo, analista de negócio e analista de sistemas, os três papéis são complementares, pois enquanto um se preocupa com: o **que fazer** (o analista de negócios), O outro se preocupa em **como fazer** (o analista de processo), e o terceiro se preocupa em **como** automatizar o novo processo (o analista de sistemas)

Segundo Cruz “O analista de negócios busca as melhores oportunidades de negócio, analisa tendências, cria novos produtos, recria produtos existentes. Ele está sempre preocupado em encontrar novos caminhos para a empresa”. Às vezes, esses novos caminhos apenas revitalizam saídas que já são conhecidas, outras tantas levam todos a novos níveis de sucesso. Esse profissional deve obrigatoriamente ter um conhecimento razoável sobre organização, qualidade pois assim vai, de antemão estar preocupado em prover a empresa das condições necessárias ao sucesso do empreendimento.

O analista deve sempre estar em contato com o mercado consumidor, por um lado, e com os donos do negócio, por outro, pesquisando quais são as

oportunidades que ainda não foram exploradas para poder fazê-lo antes que outros o façam.

Pois ele preocupa em criar um processo produtivo para o negócio que foi idealizado. Para ser claro, eu diria que sem processo não há nenhuma possibilidade de qualquer tipo de negócio dar certo, sem processo não há como melhorar a maneira de fazer, perde-se a produtividade e a empresa paga um preço alto e desnecessário pela desorganização. Por pior, por mais desorganizado, por mais improdutivo que seja o jeito de produzir qualquer coisa, um processo existirá sempre.

Para Cruz (1998, p.78), "o analista de processo tem como principal objetivo de atuação do cargo a criação, implantação e melhoria do processo que vai suportar o negócio". Tornou-se o ponto de ligação entre todos os profissionais que desempenham atividades ligadas ao negócio, além de fazer com que todos, sem exceção, estejam concentrados em atingir os mesmos resultados.

O analista de processos focaliza o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produzem, transformam ou montam o produto, ou serviço, que a empresa vende. Entre suas atribuições, a mais importante talvez seja procurar fazer com que cada atividade, além de necessária, agregue valor ao bem ou serviço produzido, a fim de fazer com que o preço cobrado por ele valha o lucro, que é a diferença entre o que custa para produzir e o preço final, que remunera o capital empregado no processo produtivo.

Os três tipos de papéis: analista de processos, analista de negócios, analista de sistemas, deveriam, embora não comum, existir em qualquer empresa, independente de sua natureza, tipo, tamanho ou do mercado em que ela atue.

Com a disseminação do conceito de analista de processo o serviço de organização na empresa é um trabalho cuja missão consiste nos objetivos específicos. Para acompanhar, analisar, identificar e implementar os processos. Estes serviços de melhoria de processos, consiste principalmente, em organização continuada da empresa.

Para que melhore a qualidade da empresa é preciso acompanhar como desenvolve todos os processos dentro dela, analisar os processos desenvolvidos,

identificar todas as prováveis falhas que possam ocorrer no processo e implementar buscando meios de aperfeiçoar o processo.

Quando há indícios de que a administração talvez precise melhorar, ou que ela seja alavancada não deve se conter em melhorias, resultados insatisfatórios para a empresa faz pensar em reestrutura de processos.

Todos esses passos dentro do tema, fazem com que a empresa reduza custos e é primordial agilizar os processos administrativos e desenvolver novos processos que atendam as necessidades dos clientes. Isto pode se chamar também de inovação.

A inovação destina-se a dar mais competitividade a uma descoberta de um processo, ampliando sua parcela de mercado, e assim agregando valor econômico e lucrativo.

3.6 Comunicação Organizacional

A comunicação, como um processo, nada mais é do que transmitir informações. Participar de um processo, fazer saber sobre algum fato ou fenômeno também engloba a comunicação. Assim, segundo Redfield, (1979, p.4), entende-se por comunicação, “o amplo campo do intercâmbio humano de fatos e opiniões, e não as operações telefônicas, telegráficas, radiofônicas e similares”.

Um fenômeno resultante da comunicação preliminar é o fato do entendimento ou resultado da comunicação. Geralmente, cada pessoa enxerga as informações de uma maneira particular, assimilando a mensagem que lhe está sendo passada de acordo com as distinções que possui.

Por isso, a importância de um processo de comunicação bem estruturado e com bastante clareza. É preciso com que o receptor da mensagem entenda realmente o que pretendemos comunicar-lhe para que os resultados alcançados sejam positivos.

No âmbito organizacional, a situação não muda em nenhum aspecto. Nas empresas, os indivíduos trabalham em grupos ou equipes, que devem e precisam receber instruções do que deverá ser realizado. Se os canais de comunicação, que integram essas equipes, setores e até a empresa como um todo, não são adequados e não se fazem entender adequadamente, o processo de comunicação,

torna-se um entrave ao andamento das atividades, quando sua principal utilidade é justamente o contrário.

3.7 O processo de comunicação

O processo de comunicação é o um fluxo onde as informações são transmitidas de uma fonte e devem passar por algumas etapas até serem recebidas pelo receptor final. Entretanto, podem ocorrer falhas de integração entre as etapas e isso acarretará em desvios no fluxo, ou seja, comunicação ineficaz.

A seguir, segundo Robbins (1999, p. 198), pode-se acompanhar um quadro que ilustra o fluxo de um processo de comunicação.

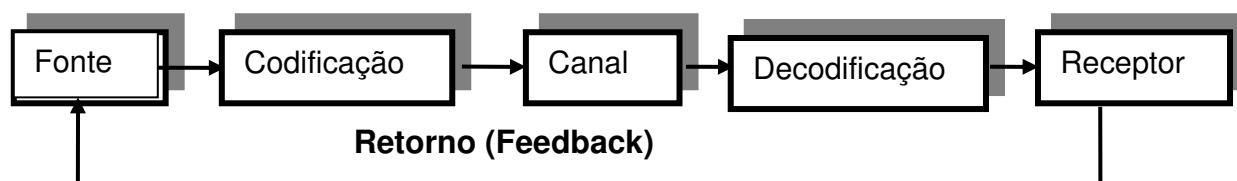


Figura 5: Processo de comunicação
Fonte: Robbins, (1999, p.198.)

De acordo com a figura mostrada, entende-se que a mensagem no processo de comunicação, parte de uma fonte. É a partir da fonte, que instruções, idéias e opiniões partem em direção a um receptor.

A fonte de uma informação codifica a mesma, ou seja, escreve, transmite, informa, da maneira que seja mais conveniente para o receptor. Existem condições específicas que, de acordo com Robbins (1999, p. 198) "podem causar um desvio no fluxo nessa fase da comunicação, como as habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sociocultural".

Isso quer dizer que essas condições específicas podem não ser as mesmas entre fonte e receptor final da mensagem. A fonte de uma informação pode possuir habilidades que o receptor final não possui. E se a mensagem for codificada com base em tais habilidades, a mensagem final não é entendida e ocorre desvio de comunicação. O mesmo se diz do conhecimento, pois se a fonte possui conhecimento muito extenso ao contrário do receptor, a quem a mensagem é dirigida, a comunicação pode sofrer desvios.

Seguindo o fluxo, após a codificação da informação, acontece o surgimento da mensagem propriamente dita. Ela é o resultado da informação codificada pela fonte. Na mensagem, vai estar contida não só as características da fonte, mas a simbologia por ela para transmitir o significado desejado.

O canal escolhido será o meio por onde a fonte transmitirá a mensagem ao receptor. Os canais poderão ser formais ou informais. Ressaltando que no âmbito organizacional, os meios formais por onde as mensagens passarão são determinados pela organização e geralmente utilizados para assuntos que estejam mais relacionados com as atividades. As mensagens de caráter pessoal e ou social, geralmente utilizam canais informais dentro de uma organização.

As redes formais de comunicações, segundo Robbins (1999, p. 200),

São geralmente verticais, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com as tarefas”. E as redes informais de comunicação, “são livres para mover-se em qualquer direção, pular níveis de autoridade, e têm a probabilidade de satisfazer as necessidades sociais dos membros do grupo enquanto facilita as realizações das tarefas.

A fase da decodificação engloba a tradução da mensagem. O receptor fica restrito as mesmas condições que a fonte, ao codificar a mensagem. Fator sociocultural, habilidades e competências são fundamentais na hora de decodificar a mensagem recebida. O receptor deve ser capaz de interpretar e entender aquilo que lhe está sendo comunicado, seja no momento de ler ou ouvir a mensagem.

Concluindo o processo de comunicação, encontra-se o *feedback*. É o elo de retorno entre fonte e receptor da mensagem. A fonte, através deste elo, poderá saber se a mensagem enviada foi entendida e caso a resposta seja negativa, deve iniciar novamente o fluxo, com o objetivo de retirar qualquer desvio ocorrido durante o processo de comunicação.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Histórico da Organização

No final de 1999, foi instalada no Brasil uma nova fábrica da York International Ltda. Tradicional fabricante de equipamentos de ar condicionado e refrigeração, em Pinhais (PR) com sede na Pensilvânia – EEUU e fabricas espalhadas por todo o mundo. Com a instalação da fábrica em Pinhais a York estimulou a terceirização na área de vendas com a criação de empresas que pudessem representá-la em todo o território brasileiro.

A CONSENGE SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES LTDA, foi fundada em janeiro de 2000, por um engenheiro, ex-funcionário da York Internacional Ltda, em sociedade com um administrador de empresas.

A CONSENGE é sediada em São Paulo, onde o sócio administrador de empresas está à frente da área que cuida dos equipamentos que tratam do tratamento do fornecimento de energia elétrica, *no breaks*, estabilizadores, etc. e a filial em Brasília com o sócio gerente da empresa, região com bastante aceitação de ar condicionado que é a área de seu interesse.

A CONSENGE estendeu sua área de atuação e hoje tem entre suas representadas empresas fabricantes de equipamentos Industriais para controle de umidade – Brasília Star NORTEC, torres de resfriamento – Delta Termoengenharia Ltda., tecnologia em controle ambiental - equipamentos anti-poluentes – CAPMETAL Industria e Comércio Ltda., aluguel de equipamentos - DRB Ar Condicionado Ltda., além de serviços de consultoria em ar condicionado central, sob o controle do sócio engenheiro em Brasília.

Um dos problemas principais da empresa é implantar uma organização administrativa compatível com o crescimento das atividades, no relacionamento contábil, no controle financeiro, na elaboração de propostas, pedidos e acompanhamento de resultados. É importante também o estabelecimento de normas para o relacionamento com as representadas, definindo os caminhos críticos e as alternativas mais adequadas.

Mapeamento dos processos

Com a finalidade de prover um melhor desenvolvimento dentro da área administrativa da empresa CONSENTE, foi realizado um estudo de processo de trabalho através do fluxograma elaborado com os principais passos. A preocupação com os principais processos administrativos foi em decorrência da oportunidade de ampliar a empresa com novos produtos e melhoria no atendimento ao cliente.

O mapeamento dos processos na empresa CONSENTE Serviços e Representações Ltda, foi descrito através do fluxograma.

Fluxograma da CONSENTE

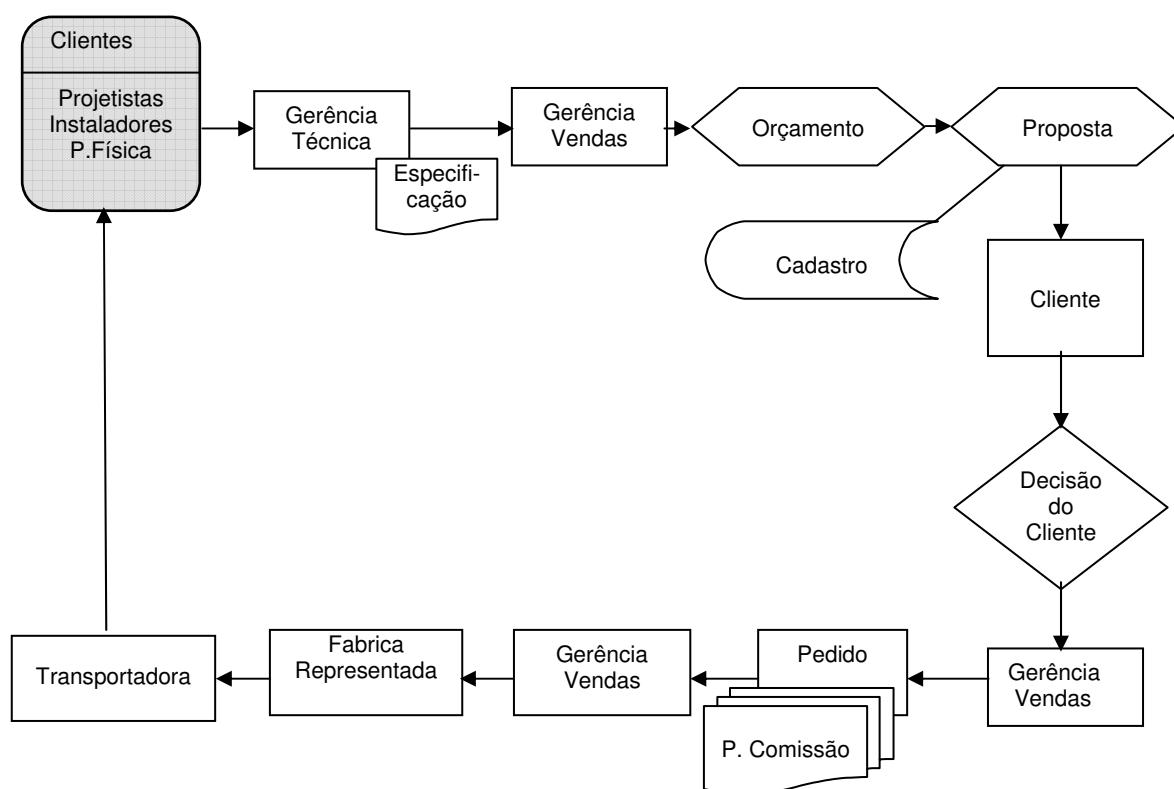
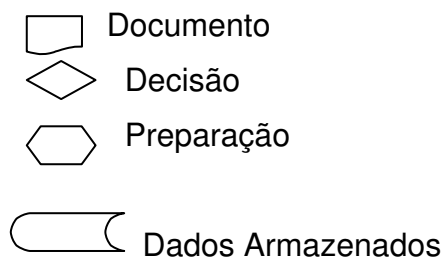


Figura 6 – Fluxograma da empresa CONSENTE
Fonte: Machado, (2004)

Legenda:

- Processo Alternativo
- Transporte
- Controle



Descrição do Fluxograma

O cliente solicita da **gerência técnica** a especificação da máquina que lhe atende conforme projeto.

A **gerência técnica** faz especificação da máquina e encaminha para a gerência de vendas.

A **gerência de vendas** solicita do setor de orçamento o orçamento da máquina especificada e envia para o setor de proposta.

O **setor de proposta** elabora a proposta e passa os dados do cliente para o cadastro e envia para o cliente.

O **cliente** recebe a proposta, analisa e autoriza a compra: sim e encaminha para gerência de vendas. Não arquiva ou revisa a proposta.

A **gerência de vendas** recebe a proposta do cliente faz contato com a fábrica e passa para o setor de pedidos.

O **setor de pedido** elabora o pedido e comissão do pedido e envia para a gerência de vendas.

A **gerência de vendas** envia o pedido e comissão para a fábrica.

A **fábrica** compatibiliza com a programação e faz contato com a transportadora para ser embaçada a máquina.

A **transportadora** recebe a máquina e transporta para o cliente.

O **cliente** recebe a máquina e dá o aceite.

Mapeamentos dos sub-processos

Feito o mapeamento dos processos rotineiros da empresa CONSENTE, foram anotados os sub-processos identificados através de informações passadas e de observação pessoal.

Para elaborar um processo muitas vezes precisa conhecer e consultar os subprocessos a fim de elaborar um processo com todas informações precisas.

Processos (Gerência de Vendas)	Subprocessos
Setor de Orçamentos (controle de estoques)	Consulta diária ao estoque na fábrica
	Lançamento dos descontos concedidos pelas fábricas
	Previsão de chegada dos equipamentos importados
Elaboração do orçamento	
Setor de Propostas	Consulta diária ao setor de orçamentos
	Consulta ao agente financeiro
	Consulta ao Cliente – forma de pgt ^o
Elaboração da proposta	
Setor de Pedidos	Consulta diária ao setor de propostas
	Confirma previsão de chegada
	Controle dos pgtos relativos aos pedidos encaminhados
Elaboração do pedido	
Assessor	Consulta diária ao setor de pedidos
	Conferência do valor das notas fiscais
	Conferência dos impostos inseridos nas notas fiscais
	Remessa das notas fiscais para as fábricas
	Remessa da 2ª via notas fiscais para o Contador
Elaboração de notas fiscais para recebimento das comissões	
Assessor	Conferência dos pedidos emitidos junto ao setor de pedidos
	Consulta diária ao movimento bancário
	Lançamento dos créditos relativos a cada representada
	Providenciar talões de cheque
Controle dos Saldos bancários	
Assessor	Enviar nota fiscal para o contador
	Créditos relativos aos pagtos dos impostos do mês
	Enviar documentos para contador
Movimentos Contábeis	

Quadro 1: Processos e subprocessos
Fonte: Machado, (2006)

Identificando qual a representada com nível significativo para a empresa

Para identificar o número de pedidos que são fechados no ano e qual representada dá mais retorno para a empresa CONSENTE, foi feito o levantamento de todas as propostas e pedidos referente a 2004.

Levantamento de Propostas e Pedidos Referente a 2004.

Através dos gráficos, pode-se notar o número de propostas e pedidos feitos mensalmente na área de cada representada, podendo-se verificar a participação de cada uma no mercado e qual é a representada mais significativa para a empresa.

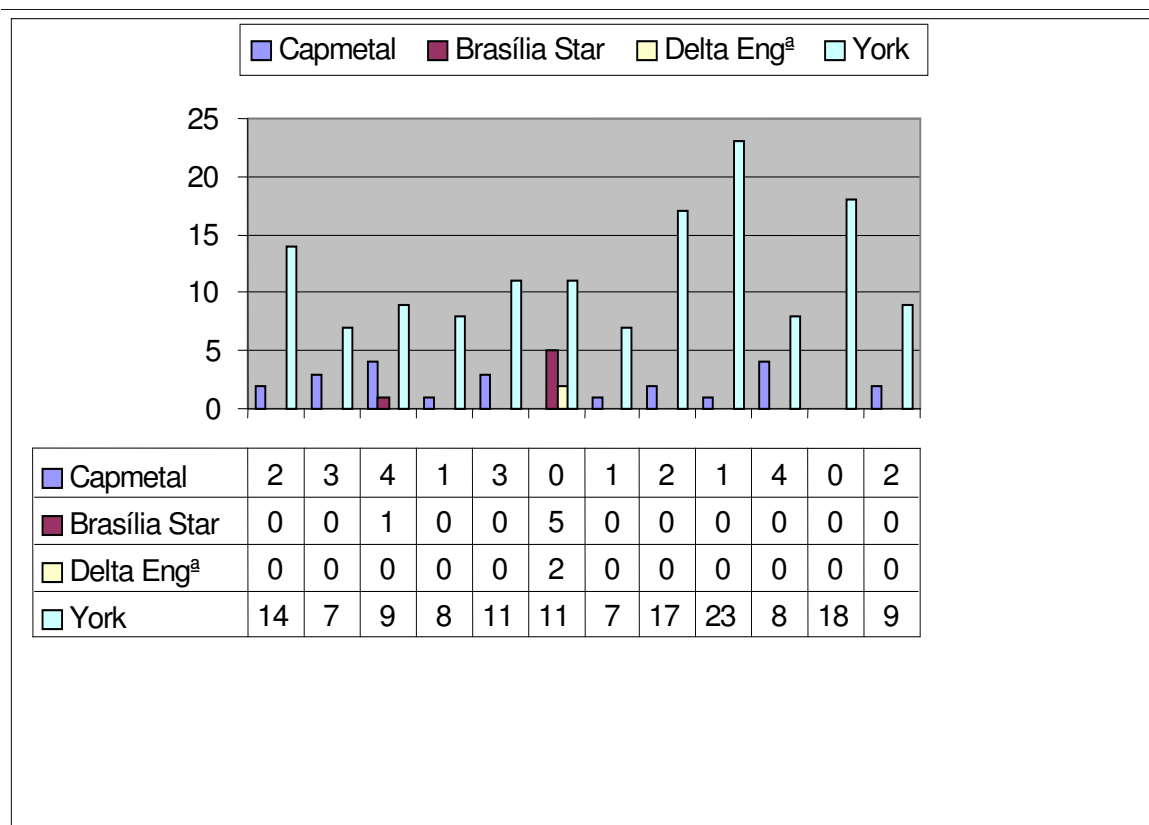


Gráfico 1: Referente as propostas emitidas mês a mês de 2004.
Fonte: Machado, (2004)

Nota-se que a representada mais significativa é a York, com maior número de propostas e conseqüentemente de pedidos.

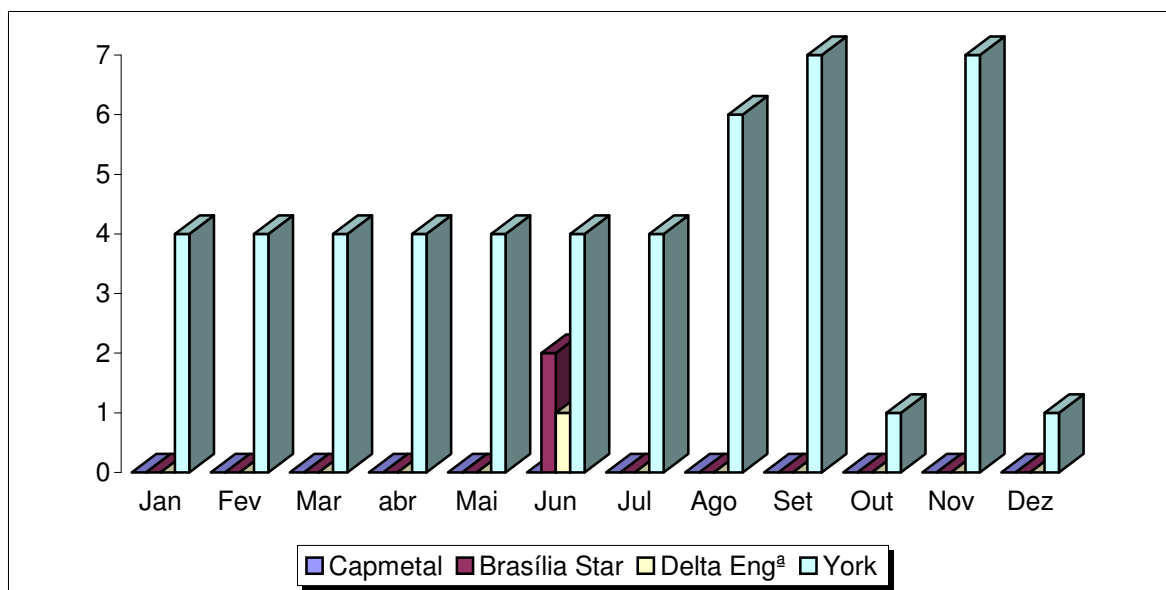


Gráfico 2: Referente aos pedidos emitidos mês a mês de 2004.
Fonte: Machado, (2004)

Análise e Discussão

A CONSENTE Serviços e Representações Ltda, surgiu na expansão de uma nova fábrica de suas representadas, desde sua incorporação, até o crescimento e maturidade.

A afirmação de Morris e Brandon (1994, p. 30)

Quando uma empresa se inicia, comumente ela é pequena e operada por pessoas que se conhecem. O tamanho e a natureza de um negócio pequeno mantêm os processos organizacionais particularmente simples e diretos conhecidos por todos.

Através da observação pessoal, pode-se perceber que há necessidade de um redesenho dos processos e também dos sub-processos para melhor atender os clientes de forma mais rápida.

Além das falhas nos processos, fica difícil corrigir algumas falhas quando depende das representadas onde a comunicação chega fora de padrão, sem

informações precisas, dificultando o entendimento entre a CONSENTE e seus clientes.

Há falta de entrosamento entre os funcionários das fábricas, dificultando muito o atendimento ao cliente da representada. As fábricas, para minimizar custo, estão sempre trocando os seus funcionários e a comunicação interna é distorcida.

Em conversa com o gerente técnico e o gerente de venda, foi verificada a necessidade de buscar novas representações para empresa. Mostraram receptividade à apresentação de idéias inovadoras na busca de novos horizontes.

Com criatividade e os conhecimentos adquiridos, é possível identificar novos produtos que venham a fazer parte do seu negócio.

Redes formais e informais de comunicação

Os canais escolhidos para que a comunicação organizacional caminhe pela empresa, geralmente atravessam redes formais ou informais de processos ou pessoas, afetando consideravelmente o resultado final, ou seja, o tempo e a forma como as mensagens serão recebidas.

Os canais merecem destaque porque é através deles que se constituem a interconexão e a integração entre todos os setores internos da organização, inclusive, com os ambientes externos, através dos quais a empresa se alimenta de informações.

As redes formais de comunicações, segundo Robbins (1999,p.200), “são geralmente verticais, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com as tarefas”.

As redes informais de comunicação, segundo Robbins (1999,p.200),

São livres para mover-se em qualquer direção, pular níveis de autoridade, e têm a probabilidade de satisfazer as necessidades sociais dos membros do grupo enquanto facilita as realizações das tarefas.

O processo de comunicação

Após a descrição dos processos e sub-processos a serem redesenhados, foi necessário analisar os mesmos para detectar eventuais disfunções. Essa análise foi

feita através de um acompanhamento das rotinas, onde se pôde observar que os sub-processos se apresentaram de forma confusa e repetida.

Para Hammer e Champy (1995, p. 34), "a melhoria ou otimização dos processos está dependente não apenas da forma como um processo é desenhado, mas, sobretudo, da forma como é gerido".

Outra questão que pode ser levantada com a interpretação de todos os dados obtidos foi a falta de padronização na elaboração da comunicação escrita com as representadas dificultando todo o processo dentro da empresa e a resposta para seus clientes. Há necessidade de um treinamento específico que possibilite o aprendizado e o interesse dos funcionários sobre o assunto em questão.

Em alguns casos, pode-se dizer que os processos administrativos sofrem deficiências, justamente por falta de interesse dos funcionários em não ter presteza no andamento de um processo dentro da fábrica dificultando assim a comunicação entre a representada e seu cliente.

A comunicação, como um processo, nada mais é do que transmitir informações. Participar de um processo, fazer saber sobre algum fato ou fenômeno também engloba a comunicação. Assim, segundo Redfiel (1979, p. 35), entende-se por comunicação, "o amplo campo do intercâmbio humano de fatos e opiniões, e não as operações telefônicas, radiofônicas e similares".

Tal atitude é prejudicial ao bom desempenho da empresa onde o indivíduo está interagindo com todas as facetas dos processos. Ele pode questioná-las e contribuir para sua eficiência, sugerindo algumas alterações que podem aperfeiçoar o procedimento.

A prática de fazer com que os empregados das fábricas compreendam os processos não é adotada. Pode ocorrer de um empregado realizar alguma tarefa que ele julga estar executando de forma correta, sem que a alta administração tome conhecimento, embora a atividade não esteja sendo desenvolvida a contento.

Segundo Juran (1993, p. 29), “um processo é uma série sistemática de ações direcionadas à realização de uma meta”. Outros tipos de processos Juran mostra na pág. 25.

Para que os processos organizacionais acompanhem o crescimento da empresa, eles devem ser periodicamente revistos, estudados e analisados com o intuito de torná-los sempre atuais e condizentes com a realidade atual em que a empresa se encontra.

A análise dos processos não deve ser estática, mas sim dinâmica, ou seja, uma vez analisados e redesenhados eles não devem ser considerados prontos e livres de falhas. O redesenho de processos encontra-se na pág. 28, sendo largamente promovida por gurus como Hammer e Champy (1995, p.45). A preocupação com a melhoria dos processos deve ser contínua. Para acompanhar o crescimento da empresa, os processos devem ser sempre revistos, e esta análise deve ter continuidade para atingir o objetivo de mantê-los aprimorados.

O redesenho proporciona aos processos e sub-processos uma maneira de mantê-los atuais e de tornar as atividades e tarefas mais eficientes e eficazes, otimizando o tempo da empresa, evitando movimentos desnecessários e diminuindo a ocorrência de erros e a perda de tempo com suas correções.

A partir de um processo já existente, após estudo e análise, realiza-se o redesenho que tem o objetivo de sugerir, através da elaboração de novos fluxos de trabalho, um novo processo mais enxuto, visando a definir e uniformizar seu entendimento pela organização, para proporcionar clareza e a compreensão para o público interno e externo envolvidos.

A necessidade de simplificar, através de uma reestrutura, é factual nas organizações que buscam aperfeiçoamento contínuo. Os instrumentos capazes de obter a tão desejada eliminação do supérfluo, de movimentos inúteis, combinar as tarefas afins não são tão apontados quanto às necessidades de mudanças.

Nesse contexto, segue-se uma proposta de melhoria para os problemas na administração da empresa CONSENGE, visando a integração completa das áreas e melhorias dos procedimentos, com reflexo no atendimento ao cliente.

Propostas de melhorias para a empresa

Como forma de minimizar o problema, que é como analisar o processo administrativo da empresa, segue-se uma proposta de criar um método de controle (MC), este método refere-se a um importante documento a ser elaborado para acompanhar atividades modificadas na empresa. Visando o controle constantemente. Para elaborar esse documento é necessário o envolvimento de colaboradores de cada área específica que possuem participação ativa no desenvolvimento da empresa, como por exemplo o diretor juntamente com os seus técnicos, para ver passo a passo a venda de determinado produto até entrega posterior a seis meses ao cliente.

O método de controle pode ser descrito como um conjunto de atividades sistêmicas a serem executadas pela empresa, tendo como objetivos específicos:

- a. descrever os processos desenvolvidos;
- b. Identificar todas as prováveis falhas que possam ocorrer nos processos;
- c. Acompanhar todos os processos desenvolvidos dentro da empresa;

Torna-se um documento permanentemente ativo, sendo revisado de forma contínua mediante quaisquer novas informações.

Ficam também algumas propostas de melhorias para empresa com intuito de atender melhor o cliente:

a) Redesenhar os processos de forma a inovar todos os processos em busca do aperfeiçoamento contínuo.

- Um exemplo seria o formulário de pedido de comissões, colocar item de confirmação e verificar se a representada atendeu todos os quesitos do pedido mês a mês.
- Outro exemplo seria fazer parceria com as representadas, colocando no fundo do formulário de pedido da Consenge todos os produtos que a empresa

representa, uma forma de comunicar aos clientes que trabalha também com outros produtos e não somente aquele do pedido.

b) Analisar, racionalizar, padronizar e documentar políticas e procedimentos, visando ganhos de qualidade e eficiência para os processos da empresa e parceiros;

c) Ampliar o nicho de negócios, ponto crucial no momento da empresa com credibilidade no mercado. Um exemplo seria a CONSENTE trabalhar com instalação de seus produtos vendidos, assim daria a seqüência à venda com peças e serviços. Trabalhar com produtos e serviços, são meios pelos quais os clientes satisfazem suas necessidades, seus desejos e suas possibilidades. Na realidade, o cliente não compra produto/serviço, compra a satisfação de suas necessidades.

d) Ter uma visão de futuro relacionada com a máxima satisfação dos clientes, pensando em que tipo de empresa deseja se tornar no futuro e qual alavancagem pode-se fazer em termo de maximizar os resultados da empresa. Qual o retorno dos clientes e como eles irão projetar a percepção futura. Exemplo criar Site com todos os produtos e mostrar a funcionalidade dos produtos.

e) Propagar meios de comunicação (marketing) para o público-alvo.

f) Acompanhando cada empresa solicitante do seu produto na montagem até a instalação final.

g) Procurar saber como anda o produto montado durante 6 meses ou seja criar um processo de pós venda.

h) Criar uma vantagem competitiva sustentável, através do constante aprimoramento do processo de identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto aos produtos e serviços requeridos, e da utilização eficiente dos recursos existentes de modo a agregar o máximo de valor ao resultado final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do tema abordado neste estudo de caso, percebe-se a importância do que venha a contribuir para alavancar a empresa ou até mesmo deixá-la em equilíbrio. Técnicas como reorganização, reestrutura, reengenharia, redesenho e melhoria de processos empresariais aborda sequencialmente as funções administrativas para deixar todos os processos administrativos a contento de uma boa organização.

O que se deduz após este trabalho é a prática para conquistar um mercado cada vez mais competitivo, sobressaindo aquele que aplicar a “função organização” na empresa. Essa função pode ser exercida, quer diretamente na própria empresa por um serviço de organização formado de especialistas, como os analistas de processos, ou recorrendo a consultores externos com o objetivo geral de analisar o processo administrativo da empresa.

Contudo, abordando uma função essencial para o sucesso “controle” que é base fundamental para gerir qualquer negócio, a noção de controle satisfaz aos imperativos de uma organização racional: descrevendo, identificando e acompanhando todos os processos administrativos da empresa que venha a contribuir para uma resposta ao cliente que é o bem maior da empresa.

Pode-se e deve-se controlar tudo, com o objetivo de uma certeza de ação eficiente, buscando para a empresa resultados comerciais e financeiros. Não se deve perder de vista, ele proporciona melhoramento das condições mais significativas para o crescimento.

É necessário enxergar a importância do controle de processo, de cada função administrativa, renovando sempre o processo administrativo que se torna cíclico, dinâmico e interativo. Não adianta implantar melhorias se não praticar o controle como forma de resposta a cada tarefa executada.

A CONSENGE precisa ter em mente que o mercado exige constante atualização dos princípios de administração, incluindo a própria organização da empresa.

Para o crescimento da empresa não estagnar no tempo, é preciso colocar em prática os princípios básicos da administração, e a Consenge apresenta as condições básicas para ganhar uma presença maior no mercado local e, também, no âmbito nacional. Com a globalização e a abertura dos mercados, intensificou-se a

concorrência, o que passou a exigir inovação e respostas rápidas das empresas. Como resposta estuda-se o meio de reestruturação da empresa, baseado na organização da sua área administrativa, procurando alcançar com maior objetividade, a qualidade especial no acompanhamento do mercado e identificando novas oportunidades que venham a contribuir para o crescimento e rentabilidade da empresa.

Após a análise de dados coletados através de entrevistas feitas e observação pessoal, o estudo propôs algumas medidas que seriam capazes de iniciar mudanças no processo administrativo da empresa Consenge. Como ampliar o nicho de negócios de produtos e serviços, propagar meios de comunicação para o público alvo e criar pós venda.

Este trabalho teve como limitação a ausência de uma análise dos passos das representadas que ficam fora da cidade sede (Brasília). No entanto, sugere-se que estudos sobre o tema continuem a ser realizados.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Maria . **Apontamentos de Metodologia para ciência e técnicas de redação científica**, Porto Alegre, 1999.
- BATEMAN/SNELL. **Administração construindo vantagem competitiva**.São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Makron Books, 4ª ed. 1998
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos: Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,1998.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo. Livraria Pioneira 1984.
- FAYOL ,Henry .**Administração Industrial e Geral**. São Paulo , Atlas ,1997.
- FARIA, José Carlos. Op.Cit. p.143-149.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 1995.
- JURAN, J.M., Juran na **Liderança pela Qualidade: Um Guia para Executivos**, 2ª ed., São Paulo, Pioneira, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria, Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LOEN, Raymond O . **Administração Eficaz: Um guia prático para o administrador** realizar menor número de tarefas com maior eficácia para a empresa. Zahar Editores.RJ,1973.
- MORIN, Daniel, BRANDON, Joel **Reengenharia: Reestruturando sua empresa** SãoPaulo: Mc Grow, 1994.
- OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre, PAULESCU, Doina, MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Estágio profissional curricular supervisionado**. Brasília: Uniceub,2003
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11 ed. São Paulo: Editora Atlas,1996.
- REDFIELD, Charles E. Ecomunicações administrativas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV,1979.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

PONTES, Henrique J. Libânio, [**Texto sobre planejamento**]. Texto distribuído em sala de aula. Curso Administração, turma A- Matutino. (1º Sem.2001).

SCHERMERHORN, **Junior R, Fundamentos de Comportamento organizacional**, 5ª ed. Rio de Janeiro, 1997.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2ª ed. Brasília; Paralelo 15, 1999.